

METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS EN EL MARCO DEL DESARROLLO ALTERNATIVO EN COLOMBIA

**METHODOLOGY FOR MONITORING PRODUCTIVE PROJECTS
UNDER THE ALTERNATIVE DEVELOPMENT IN COLOMBIA**

ZULLY NATHALY GONZÁLEZ LIZARAZO

Ingeniera en Multimedia

Especialista en Gerencia Integral de Proyectos.

Consultora de Desarrollo Alternativo.

UNODC

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Bogotá, Colombia

METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS EN EL MARCO DEL DESARROLLO ALTERNATIVO EN COLOMBIA

METHODOLOGY FOR MONITORING PRODUCTIVE PROJECTS UNDER THE ALTERNATIVE DEVELOPMENT IN COLOMBIA

ZULLY NATHALY GONZÁLEZ LIZARAZO

Ingeniera en Multimedia, Especialista en Gerencia Integral de Proyectos.

Consultora de Desarrollo Alternativo.

UNODC – Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Bogotá, Colombia

Zgonzalez1604@gmail.com

RESUMEN

Durante el presente trabajo se plantea el desarrollo de una metodología para realizar el seguimiento a Proyectos Productivos en el marco del Desarrollo Alternativo en Colombia.

El documento muestra estadísticas de estudios realizados en todo el país donde se presentan los indicadores más sobresalientes de los proyectos productivos en los últimos años y su generación de impacto social. Se dan a conocer los antecedentes del monitoreo y seguimiento en los proyectos de Desarrollo Alternativos y las metodologías existentes y aplicables al seguimiento de los proyectos productivo. De esta manera se propone una metodología de seguimiento donde se establezcan metas estratégicas y se identifiquen indicadores de medición continua a los Proyectos Productivos concibiendo alternativas de mejora para la toma de decisiones.

Palabras Clave: Desarrollo Alternativo, BPA (Buenas Prácticas), DPCI (Dirección de Programas Contra Cultivos Ilícitos), DPS (Departamento para la Prosperidad Social), PPP (Programas de Proyectos Productivos), Cadena de Valor, PND (Plan de Desarrollo Nacional).

ABSTRACT

The development of a methodology to track Productive Projects under the Alternative Development in Colombia is proposed in this document.

The document shows statistics of studies made around the country where the most salient indicators of productive projects in recent years and its generation of social impact are presented. The background of monitoring and tracking of Alternative Development projects and the existing methodologies applicable to the trace of productive projects are shown. Thus a monitoring methodology where strategic goals are set and spot measure indicators of the Productive Projects is proposed

Keywords: Alternative Development, BPA (Best Practices), DPCI (Dirección de Programas Contra Cultivos Ilícitos), DPS (Departamento para la Prosperidad Social), PPP (Productive Projects Program), Value Chain, PND (Plan de Desarrollo Nacional).

INTRODUCCIÓN

En Colombia, las Naciones Unidas adoptan el desarrollo alternativo como la medida más adecuada que garantiza a los campesinos el apoyo necesario para un futuro alternativo sostenible reduciendo y eliminando los cultivos ilícitos.

El Desarrollo Alternativo, es un proceso creado con el fin de reducir y eliminar el cultivo de plantas con estupefacientes, así como sustancias sicotrópicas, mediante alternativas de desarrollo rural [1], se lleva a cabo en el contexto de un crecimiento económico y de los esfuerzos del país por alcanzar un desarrollo sostenible tomando medidas contra las drogas, teniendo presentes las características socioculturales especiales de las comunidades y grupos destinatarios, enmarcado en una solución permanente global de la problemática de las drogas ilícitas.

Para la ejecución de dichas alternativas, se crearon estrategias de intervención entre la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y el gobierno dentro de las cuales se encuentran: *-Programa Familias Guardabosques (PFGB)*, *- Programa Proyectos Productivos (PPP)*, *-Estrategia de Post erradicación y Contención*, *- Programa de Respuesta Rápida y Capitalización*

El apoyo generado a la estrategia de **Proyectos Productivos** de desarrollo alternativo involucra el fortalecimiento de las cadenas de valor en la siembra, establecimiento, sostenimiento, cosecha y pos cosecha, procesamiento y comercialización; sobre la base del fortalecimiento socio-organizacional y empresarial de las organizaciones vinculadas al desarrollo alternativo.

Actualmente en Colombia se tienen 197 PPP, en 102 municipios y 22 departamentos beneficiando a más de 50.000 familias, llegando a fortalecer a más de 156 organizaciones [2] contando con apoyo en las líneas productivas de cacao, café,

caucho, palma, pesca artesanal, piscicultura, frutales, horticultura, seguridad alimentaria, manejo de bosques naturales, especies menores, silvopastoril, caña panelera, pimienta, plátano, turismo de naturaleza, artesanías, forestales y apicultura.

Los indicadores que tradicionalmente se han usado para hacer seguimiento a las políticas de drogas han sido fundamentales para justificar y mantener un enfoque de corte prohibicionista y punitivo, tanto en Colombia como en el mundo.

Indicadores como incautaciones de drogas, número de áreas cultivadas y cantidad de personas encarceladas han estado midiendo de manera errada los avances de la política, al centrarse en hacer seguimiento a los resultados más no los procesos.

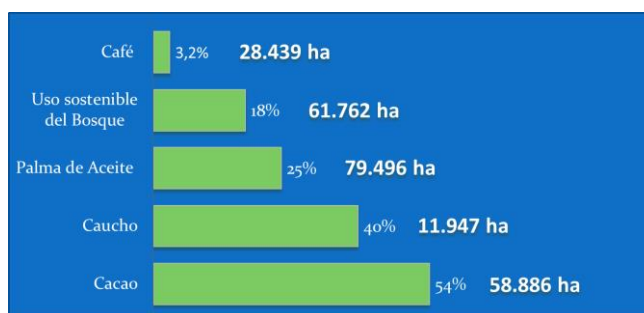


Figura 1. Aportes del Desarrollo Alternativo en Colombia

Fuente: UNODC. Proyecto K53 – Componente V (2014)

Como prueba de este hecho, “El 54% del cacao sembrado en Colombia ha sido establecido en el marco de programas de este tipo. De igual forma se ha contribuido con la siembra de 40% de las plantaciones de caucho en el país y con el 25% de la palma de aceite. También ha favorecido al café, aportando 28.439 hectáreas, correspondientes al 3.2% del total nacional.

Los indicadores convencionales, no permiten hacer una medición de lo que se ha logrado, sino de qué tan duros hemos sido en la lucha contra las drogas. Pensemos en el número de capturas por tráfico de drogas: esta variable solamente refleja los resultados de la persecución a traficantes, más no el impacto real en las organizaciones, en la violencia que generan o en la droga que trafican. Y esto no es solamente un tema metodológico, sino un reflejo de la manera como ha sido concebida la política de drogas.

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD), es la encargada de hacer seguimiento a la política global y lo presenta anualmente en el Informe Mundial sobre las Drogas [3]. Este seguimiento lo hace partiendo de los objetivos básicos como el de erradicar o reducir significativamente la producción de drogas, limitar su fabricación y tráfico, y disminuir de manera significativa y cuantificable la demanda.

Ahora bien, en cada una de esas regiones, gente ha comenzado a sentir cambios reales en su calidad de vida con la llegada de proyectos de ejecución rápida que generan confianza y nos permiten ampliar el horizonte hacia la solución real y tangible de los problemas de nuestros municipios focalizados. La consolidación y reconstrucción territorial se concibe como un proceso articulado de movilización y establecimiento permanente de la institucionalidad estatal en las regiones que históricamente muestran mayor incidencia de organizaciones armadas, crimen organizado y cultivos ilícitos. El carácter nacional de las estrategias de desarrollo alternativo se genera con los **Proyectos Productivos**, por medio de los cuales el Gobierno Nacional ha atendido más de 156.000 familias en el territorio nacional.

Con el presente documento se propone diseñar una metodología para el seguimiento de proyectos productivos en el marco del Desarrollo Alternativo en Colombia, denotando como base la cadena de valor de los proyectos, y llegando a generar indicadores adecuados para la medición de las metas estratégicas.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

¿En qué etapa se encuentran los proyectos productivos de desarrollo alternativo? El 8% de los proyectos productivos se encuentra en etapa de formulación. El 54% en etapa de producción y el 37 % en comercialización.

Esto significa que aún es un programa joven con mucho potencial y con mucho que mejorar. Podemos decir que lo primero que debemos saber, es el destino final de los proyectos productivos, denotando que 86% de los proyectos productivos tiene como destino final la producción de materia prima, el 5% de productos terminados, el 2% son proyectos del sector servicios y el 5% de autoconsumo.

1.1. ANTECEDENTES DESARROLLO ALTERNATIVO

En estos últimos diez años el estado colombiano a través de la política del Desarrollo Alternativo ha llegado a distintas regiones del país que se han visto afectadas y vulneradas por los cultivos ilícitos. En estas zonas los programas de desarrollo alternativo se han beneficiado a 156.285 familias en 7.734 veredas del país.

En estos años ha habido grandes aprendizajes en el desarrollo alternativo, se entendió que parte del éxito depende del arraigo de las personas con su tierra, por lo que la política de desarrollo alternativo promovió el acceso a ésta, logrando como ejemplo que en el caso de Antioquia y Córdoba, no solo fue posible que las familias consiguieran la tierra, además gracias al desarrollo alternativo se logró la titulación de 1.714 fincas de pequeños productores que ahora tiene escrituras de sus predios.

Otro aprendizaje fue el énfasis en el fortalecimiento de las comunidades rurales y la promoción de procesos organizativos. En la actualidad en Colombia hay más de 600

organizaciones de productores que han sido creadas o fortalecidas por los programas de desarrollo alternativo.

Los Programas de Desarrollo Alternativo al contribuido en gran medida al Desarrollo Agrícola del país. Como prueba de este hecho, “El 54% del cacao sembrado en Colombia ha sido establecido en el marco de programas de este tipo. De igual forma se ha contribuido con la siembra de 40% de las plantaciones de caucho en el país y con el 25% de la palma de aceite. También ha favorecido al café, aportando 28.439 hectáreas, correspondientes al 3.2% del total nacional. [4].

La estrategia de Desarrollo Alternativo se ha implementado a través de tres programas:

a) Programa Familias Guardabosques – PFGB

El objetivo general del proyecto es apoyar a familias de comunidades localizadas en ecosistemas estratégicos o áreas de conservación y protección, con presencia o en riesgo de ser afectadas por los cultivos ilícitos para que consoliden proyecto de vida acordes con los principios democráticos que orientan el progreso económico y social en Colombia, brindándoles una alternativa legal de ingresos.

El PFGB es una iniciativa del Gobierno Nacional, que brinda por un periodo de tiempo definido, apoyo económico, técnico-ambiental y social, así como alternativas lícitas de empleo e ingresos, a comunidades campesinas, indígenas y afro descendientes localizadas en ecosistemas ambiental y socialmente estratégicos, incluyendo zonas amortiguadoras, que se encuentren afectadas por cultivos ilícitos y que se comprometan a mantener estas áreas libres de los mismos.

Estas comunidades han tomado la decisión de erradicar voluntariamente dichos cultivos en sus veredas para reemplazarlos por alternativas productivas legales y proyectos ambientales, que contribuyan con el manejo sostenible del bosque. Las familias guardabosques, con el acompañamiento técnico y social, y utilizando el incentivo económico ofrecido por el PFGB, han puesto en marcha numerosos proyectos productivos y ambientales en sus veredas que contribuyen a revertir los efectos nocivos que producen las actividades asociadas a la producción y tráfico ilegal de coca y amapola, en su entorno.

Respetando la legalidad y convirtiéndose en protectores de bosques y productores agroforestales o prestadores de servicios ecoturísticos, más de 45.000 familias guardabosques han transformado la realidad económica de muchos municipios. Ser una Familia Guardabosques es un enorme reto y una oportunidad para que las comunidades demuestren, que con su participación y apoyo, las estrategias de erradicación manual y voluntaria de cultivos ilícitos son una alternativa viable en la lucha contra los cultivos ilícitos. [5]

El 99% de las familias guardabosques asegura, después de su participación en el Programa, que nunca acudiría a los cultivos ilícitos, como alternativa de generación de ingresos.

b) Programa Proyectos Productivos – PPP

Este Programa se implementa a través de organizaciones de base, busca promover las ventajas económicas de la asociatividad, como la generación de cadenas de valor y aportar al fortalecimiento del capital social de las comunidades.

A través de este programa, se ha prestado asistencia técnica, se han establecido estrategias de comercialización, asegurando la compra de los productos a los campesinos, se ha apoyado el proceso de certificaciones de calidad para el acceso a mercados (*Rainforest Alliance*, *International Organic Certification*, *Fair Trade (FLO)* y *Smart Voyager*, entre otros), se ha apoyado en la mejora de la producción y productividad de los cultivos y se han implementado infraestructuras productivas sociales como centros de acopio, beneficio y transformación de productos que abarcan el desarrollo forestal, sistemas agroforestales, cacao, caucho, pesca tecnificada, turismo rural, desarrollo artesanal, apicultura, entre otros, en los eslabones de extracción de materia prima, manejo poscosecha, transformación y comercialización.

Desde el año 2011, este componente ha beneficiado alrededor de 50 mil familias en 103 municipios de 21 departamentos, en más de 25 líneas productivas.

c) Estrategias de Poserradicación y Contención

El propósito de este programa es el de mitigar los efectos de la erradicación de los cultivos ilícitos a través de estrategias de seguridad alimentaria e iniciativas productivas, basadas en la vocación de los suelos y las condiciones sociales, económicas y ambientales de las áreas a intervenir. Esta estrategia busca garantizar el sustento de las familias mientras los proyectos apoyados generan los ingresos para su sostenimiento.

La estrategia se desarrolla en sus modelos de familias 2012, 2013 y 2014 en 16 departamentos y 95 municipios de Colombia, tanto para la Estrategia de Contención como para la de Pos erradicación, en una primera fase del programa el monto total a recibir por familia en insumos, ya sea para seguridad alimentaria o para iniciativas productivas fue de \$1.570.000, ya para el modelo de familias 2014 el monto a invertir se divide en dos años, el primer año por un valor de \$1.950.000 y el segundo de \$1.500.000, durante este tiempo las familias beneficiarias cuentan con acompañamiento técnico productivo y socio-empresarial.

1.2 MARCO CONCEPTUAL AL SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

Con el fin de llegar a unificar la información y dar estadísticas e indicadores más adecuados, la metodología planteada, ha fortalecido las funciones del seguimiento a los proyectos productivos, de tal forma que permitan tomar decisiones con menos incertidumbre, haciendo más efectivo y positivo el impacto social y los resultados de los proyectos.

La metodología planteada se enfoca en los resultados y no solo en los procedimientos. Este modelo está dirigido a saber qué se hace en los proyectos, qué se logra con cada resultado y cuál es su efecto o impacto en la sociedad; es decir, la creación de valor social generado por los proyectos productivos. Además, busca lograr consistencia y coherencia entre los objetivos de los proyectos y de la iniciativa del Desarrollo Alternativo, los resultados de cada departamento y municipio, y los planes de cada uno de los sectores y entidades, al facilitar la coordinación eficiente de los recursos y mejorar el proceso de toma de decisiones. Dicho enfoque se basa, generalmente, en el modelo de generación de valor agregado, que utiliza la cadena de valor como estructura fundamental para la representación de las intervenciones y de la cual se desprende el marco con el que se evalúa el desempeño de estas últimas.

Como se puede observar en la *Figura 2*, el modelo de generación de valor social de los proyectos productivos, parte de la identificación y análisis de una situación actual (1). Este análisis permite identificar las necesidades (2), que deben estar reflejadas en la medición de las variables que se quieren afectar. A partir de la identificación y diagnóstico de estas necesidades, se diseña el proyecto para solucionar dicha problemática. Después, se determinan los objetivos (3), que especifican la solución a la situación ya identificada, y se procede a determinar la cadena de valor, que es la relación secuencial y lógica entre recursos (4), actividades (5), productos (6) y resultados (7). Sin embargo, los resultados pueden ser influenciados por factores externos (8), lo que hace necesario llevar a cabo mediciones de impacto (9) de la intervención para alejarlos. Finalmente, los resultados afectan la situación social y comienza nuevamente el ciclo de generación de valor de los proyectos productivos.



Figura 2. Modelo de Generación de valor de los proyectos

Fuente: Basado en Van Dooren, Bouckaert y Halligan (2010)

De esta manera, como se muestra en la Figura 3, la cadena de valor se constituye como el punto principal del concepto para la metodología de seguimiento, ya que mediante una relación secuencial y lógica hace claro el proceso de generación de valor social para el Desarrollo Alternativo.

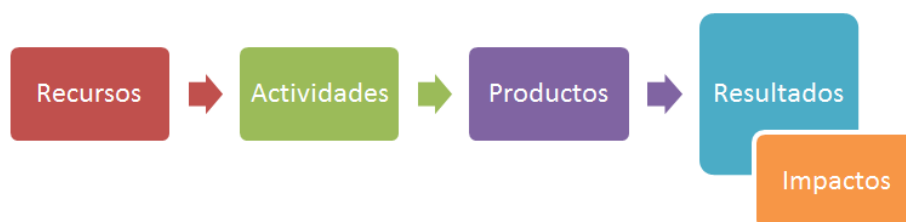


Figura 3. Cadena de Valor

Por lo tanto, los productos deben contribuir a la generación de resultados (sean estos inmediatos, intermedios o finales) capaces de ser medidos con respecto al impacto.

Esta metodología busca medir específicamente las dimensiones de eficacia, efectividad y calidad de los proyectos productivos en el marco del desarrollo alternativo. De esta manera, la cadena de valor se convierte en el eje del proceso de seguimiento, ya que permite analizar integralmente los indicadores de los proyectos dentro del marco del desarrollo alternativo. En este sentido, permite retroalimentar el proceso de generación de valor social al producir información que permite verificar el logro de objetivos, resultados alcanzados e impactos atribuibles al Desarrollo Alternativo.

1.3. GENERACIÓN Y USO DE INFORMACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO A PROYECTOS PRODUCTIVOS

En el marco del Desarrollo Alternativo, para los proyectos productivos, es fundamental generar información que permita medir los avances y el cumplimiento de las metas de las intervenciones de los proyectos, sin lo cual sería imposible llevar a cabo el proceso de seguimiento. En este sentido, el proceso de generación de información para el seguimiento se vincula con el esquema lógico de la cadena de valor, y requiere de la formulación y selección de indicadores para cada una de sus categorías.

Para poder organizar y manipular la información se especifican tres niveles de uso de la información:

i) Técnico, ii) Coordinación Regional y iii) Gerencial

A nivel *Técnico u operativo* la información suministrada se utiliza para lograr identificar los medios necesarios en la entrega de productos. De la misma manera se

encarga de generar las buenas prácticas que conduzcan a un uso más eficiente de los recursos, es la base de toda información, por lo cual debe ser coherente y verídica.

En el nivel de *Coordinación Regional*, se utiliza la información sobre la ejecución u operación de los proyectos y sus resultados parciales. Esto permite diseñar y/o rediseñar la implementación de los indicadores en cada región, y la toma de decisiones priorizando los sectores más específicos a beneficiar.

Por último, el nivel *Gerencial o de Líderes* utiliza solo información relacionada con la entrega de productos finales y la generación de resultados generados por la culminación final o parcial de los proyectos, categorizando sólo los datos estratégicos para la toma de decisiones y socialización de la información necesaria a publicar. Ello permite aprobar o desaprobar recursos para adiciones a proyectos o iniciativas y nuevos proyectos productivos.

1.4. CONSTRUCCIÓN DE METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO A PROYECTOS PRODUCTIVOS

Para crear una metodología de seguimiento, se toma como base la formulación de proyectos diseñada por el PND [6], denotando que este documento es fundamental para determinar esquemas a seguir.

De esa manera, se plantean las siguientes etapas:

- A. Formulación del Proyecto Productivo a ejecutar
- C. Ejecución del Seguimiento a los Proyectos Productivos

Las dos etapas planteadas cuentan con 6 pasos:

1. Diseño de los PP
2. Selección de indicadores de seguimiento
3. Línea Base – Metas
4. Definición de la estructura del PP
5. Definición de Roles
6. Fichas Técnicas – Indicadores

Tabla 1. Pasos para la generación de seguimiento de proyectos productivos

En la Figura 4. Se muestra la relación entre las etapas y los pasos necesarios para la construcción de la metodología de seguimiento para los proyectos productivos.

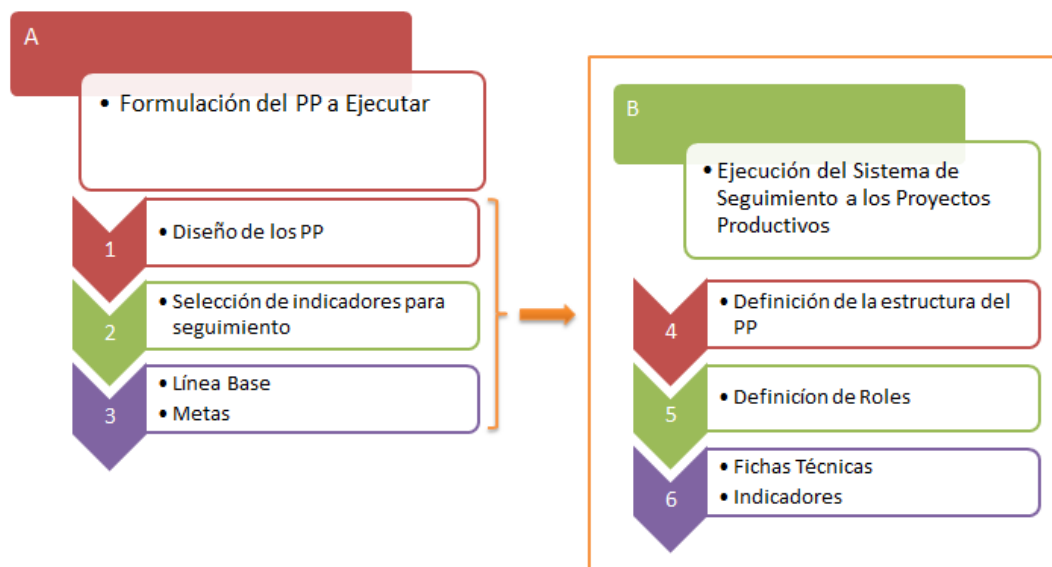


Figura 4. Etapas y pasos para la construcción de metodología de seguimiento

Fuente: Elaboración propia con base en el PND (Plan Nacional de Desarrollo)

1.4.1 Formulación del Proyecto Productivo

1.4.1.1 Diseño de la formulación de Proyectos Productivos

Las metas de las Naciones Unidas o del ente regulador de los Proyectos Productivos a ejecutar, deberán definirse con base en la Formulación de dichos Proyectos, entendida como el proceso en el cual se identifican y relacionan los resultados con los productos a entregar, así como, los medios y acciones necesarias para alcanzarlos. De esta forma, el diseño, implementación y seguimiento de los PP harán posible mejorar el desempeño de las organizaciones, generando el bienestar social.

Por consiguiente, la implementación dentro del proceso de seguimiento para la formulación de los PP permite:

- Generar un diseño integrado y articulado del proceso de ejecución y avance de los proyectos sobre los resultados esperados.
- Realizar una relación lógica y clara entre los resultados que se esperan obtener y los recursos definidos para alcanzarlos.
- Identificar y establecer responsables y responsabilidades claras en la generación de productos y resultados.
- Planear el presupuesto y el recurso económico establecido para los proyectos.
- Realizar una medición de desempeño por medio de una estructura interna de seguimiento a las metas establecidas.

Con lo anterior, se puede identificar que la formulación contribuye al proceso de especificación de la cadena de valor y, a través de la definición de programas estratégicos para realizar el seguimiento al desempeño de los proyectos productivos.

Para dicha formulación, los procesos que se generarán son:

- Identificación y diagnóstico del problema.
- Diseño del proyecto
- Implementación. Planeación (proceso que incluye 10 etapas)

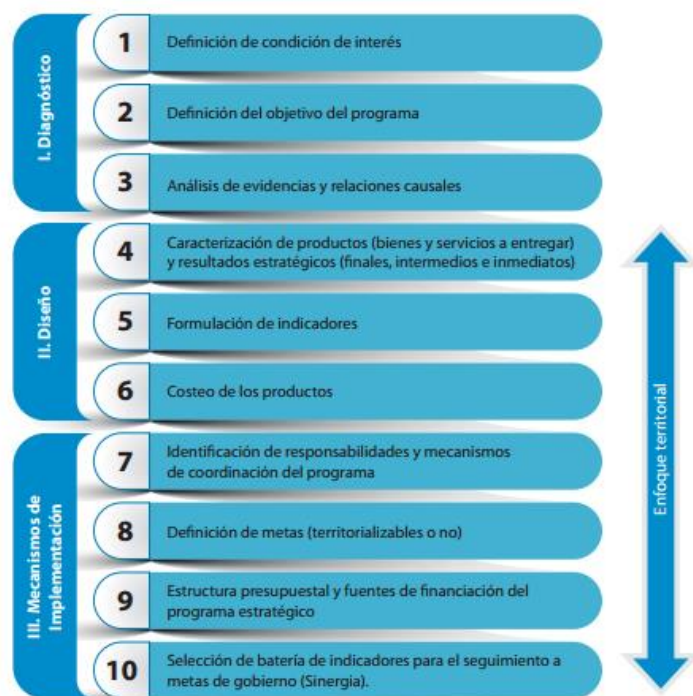


Figura 5. Etapas para la formulación estratégica para el seguimiento de proyectos

Fuente: PND (Plan Nacional de Desarrollo)

Los resultados que se generen gracias a los indicadores resultantes del manejo de los proyectos productivos, deben reunir 5 características específicas:

1. Beneficio: ¿Qué beneficios se pretenden generar al realizar el proyecto?
2. Beneficiados: ¿Cuáles son los beneficiados por el proyecto productivo?
3. Efecto esperado: ¿Cuál es el cambio que va a obtener la comunidad con la realización de los proyectos productivos?
4. Meta: ¿Qué finalidad se espera tras la implementación del proyecto?
5. Tiempo: ¿En cuanto tiempo serán alcanzadas las metas?

Basados en el modelo inicial planteado, de la cadena de valor, se formulan los indicadores de los programas. Sin embargo, no todos los indicadores allí definidos

requieren seguimiento así que se deben priorizar los indicadores más relevantes y factibles de medición.

1.4.1.2 Selección de Indicadores para seguimiento

Haciendo referencia los resultados esperados definidos, teniendo en cuenta la formulación, en cada uno de los proyectos, se selecciona la lista de indicadores a la que se le hará seguimiento. Dicha lista debe ser entregada y aprobada previamente a las entidades responsables, aprobada por la parte reguladora de cada proyecto productivo.

Para garantizar la efectividad en la selección de indicadores de desempeño se utiliza la metodología CREMA8 (Figura 7), de tal forma que se pueda tener información de corto plazo para la verificación oportuna del avance de los proyectos. Esta metodología se fundamenta en la verificación de cinco aspectos que permiten construir y seleccionar indicadores idóneos para el seguimiento a proyectos.

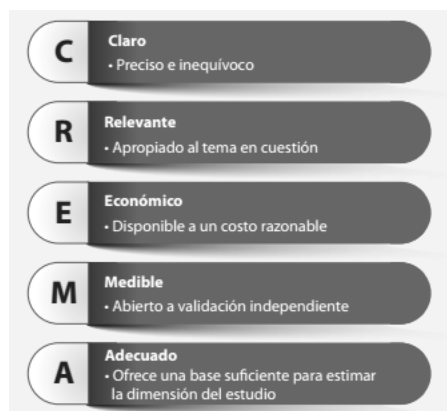


Figura 6. Metodología CREMA, para selección de indicadores

1.4.1.3 Línea Base y Metas

Línea Base

Una vez definidos los indicadores, se procede a determinar la línea base, que es el punto de referencia a partir del cual, se puede medir el cambio que genera la intervención de los proyectos. Basándose en el marco metodológico del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) [7] establecer una línea base tiene como objetivos:

Ofrecer un marco de referencia cualitativo y cuantitativo de la situación actual que se pretende modificar para medir los avances y efectos de la gestión pública, planes, programas y proyectos sobre la variable de interés.

- Contribuir con la consolidación de una cultura de uso y aprovechamiento de la información, mediante el manejo permanente de los indicadores seleccionados y la realización de análisis de eficiencia comparativa en el seguimiento y evaluación de los proyectos
- Brindar información agregada, oportuna y confiable, que permita a los responsables de los proyectos, alcanzar óptimos de eficiencia en los procesos de gestión y de toma de decisiones.

Contar con una adecuada línea base resulta fundamental para la formulación de las metas, ya que permite tener un marco comparativo para determinar la viabilidad de los resultados.

Meta

Respecto a la meta, se hace referencia a lo que se va a lograr, respecto al tiempo y al cambio sobre los indicadores analizados.

De esa manera, la meta es el valor al que se espera llevar un indicador en determinado momento del tiempo, luego de haber realizado un conjunto de intervenciones para tal fin. Establecer una meta es un proceso de negociación entre las partes, la definición y verificación de las metas se puede determinar en algunos de los siguientes criterios:

- Históricas: Un elemento clave para un indicador es la tendencia de que la meta establecida tenga tendencia histórica, de lo contrario debe ser objetivo la hora de establecer a donde se quiere llegar.
- Restricción de inversión: las metas deben tener en cuenta las restricciones presupuestales que los proyectos enfrentan. Por esta razón, es deseable que desde la planeación se articulen dichos programas con el proceso de presupuestación
- Coherencia: las metas mensuales deben ser coherentes y consistentes con las metas anuales o trimestrales, guardando siempre su proporción.

1.4.2 Ejecución del Seguimiento a los Proyectos Productivos

1.4.2.1 Definición de la Estructura de Proyectos Productivos

Los proyectos productivos involucran el fortalecimiento de las cadenas productivas a lo largo de sus diferentes eslabones; productivo, cosecha y poscosecha, procesamiento y comercialización, socio-organizacional y empresarial.

A nivel general los proyectos productivos se encuentran divididos en cuatro categorías de ejecución, lo cual facilita la ejecución, y en éste caso puede ayudar a facilitar el seguimiento:

1. Comercialización
2. Infraestructura
3. Inversión Predial

4. Asistencia Técnica



Figura 7. Esquema propio de Proyectos Productivos, basado en conocimientos de PP

Fuente: UNODC, Proyecto K53, Componente 3

1.4.2.2 Definición de Roles

Una vez fijada la estructura del sistema de seguimiento es necesario definir el esquema organizacional con los roles específicos y sus actores, que permitirá especificar los mecanismos de reporte, validación y uso de la información.

Para estos proyectos productivos se definieron tres roles que contienen y están presentes durante todo el proceso del proyecto, cada uno con sus tareas específicas y su papel fundamental dentro del proceso

- **Facilitadores de la información**

Los consultores de campo, ingeniero y coordinadores de los proyectos productivos son los que suministran la información de seguimiento. Directamente los consultores son los encargados de recolectar en primera instancia la información del seguimiento de los proyectos, realizando reportes a los ingenieros y coordinadores, garantizando que esta información sea coherente y se encuentre al día, cumpliendo con las metas.

- **Administradores**

Las Naciones Unidas o entidades reguladoras de los proyectos productivos, son las encargadas de administrar la información recopilada por el personal en una primera instancia, logrando un análisis detallado del avance del proyecto y su impacto social.

- **Usuarios de la información**

Al finalizar el proyecto productivo, los Ministerios o entidades estatales interesadas o encargadas de los proyectos productivos, son los principales

usuarios de la información producida por el seguimiento de los proyectos. Ésta se encuentra disponible en las plataformas informáticas internas e informes ejecutivos de rendición de cuentas.

1.4.2.3 Fichas Técnicas - Indicadores

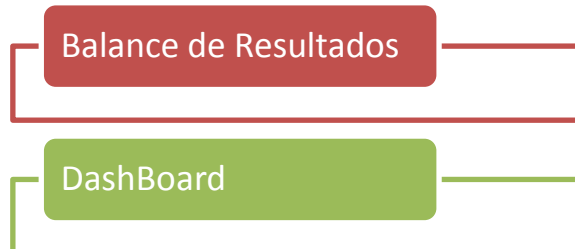
Dentro de cada proyecto, los indicadores a medir deben contar con una ficha técnica, que servirá como instrumento de registro de su información básica. Para el caso de los indicadores, la ficha técnica resume de forma clara y directa 'qué es' aquello que el indicador mide, 'cómo' y 'cuándo' se realiza la medición, 'cuál' es la información generada y 'quién' produce y utiliza dicha información.

La ficha técnica de los proyectos describen la estrategia con la que se van a conseguir los resultados previstos, aclarando los puntos de partida y de llegada así como el responsable del mismo.

1.5 ENTREGABLES DE RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO

Toda actividad de seguimiento debe generar resultados que le permiten a los entes reguladores controlar los proyectos, entregables que constituyan herramientas técnicas para fortalecer la generación de alertas tempranas y la toma de decisiones.

Los productos de la metodología de seguimiento a proyectos productivos son:



1.5.1 Balance de Resultados

Dentro de cada Comité de Resultados o rendición de cuentas se debe presentar por medio de UNODC, un Balance de Resultados más importantes en función de las metas trazadas en cada proyecto.

Este informe se construye con base en la información generada por toda la metodología de seguimiento a los Proyecto Productivos. El balance de resultados se presenta al Ministerio de Justicia y el Derecho, a más tardar el 9 de abril del año siguiente al analizado y contiene: el balance de los indicadores de seguimiento a 31 de diciembre del año anterior, el balance de los resultados de los proyectos adelantados en el año anterior y la propuesta de agenda para los proyectos del siguiente año.

1.5.2 DashBoard

Es una herramienta gerencial que permite visualizar (de forma estandarizada y organizada) las prioridades y metas establecidas en cada proyecto, así como los análisis de alertas tempranas sobre la consecución de éstas, de tal forma que es un elemento fundamental sobre el cual se dan las discusiones al más alto nivel del. Las principales funciones de los DashBoard o Tableros de control son:

- Generar información pertinente para la acertada toma de decisiones de los proyectos.
- Generar alertas tempranas (semáforos) para cada indicador de resultados identificado.
- Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas al interior del Gobierno o los entes reguladores
- Evaluar el desempeño de las organizaciones ejecutoras de los proyectos
- Generar información actualizada e instantánea del proceso de ejecución de los proyectos.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

El documento plantea una metodología de seguimiento para los proyectos productivos, utilizando herramientas de los esquemas planteados en el Plan de Desarrollo Nacional para proyectos y la metodología CREMA para el manejo de indicadores, determinando el impacto social de los proyectos dentro del marco del Desarrollo Alternativo en Colombia, sin embargo es importante mencionar que debido a que es la primera vez que se crea una metodología para el seguimiento de los PP, puede llegar a considerarse una metodología base o de prueba para futuras metodologías más puntuales y con las mejoras adecuadas dentro de los procesos.

En la metodología planteada se logró abarcar toda la cadena de valor de los proyectos y sus fases (Iniciación, Planeación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre).

3. CONCLUSIONES

Este documento simplifica la adecuación de una metodología de seguimiento a los proyectos productivos en el marco del Desarrollo Alternativo

Se ha logrado la creación paso a paso de una metodología base para el seguimiento de proyectos productivos, esperando mejoras en la calidad de los resultados y eficiencia en el manejo de la información. La metodología permite además de evaluar los proyectos, analizar los indicadores generados y recurrir a la mejor alternativa. Si los indicadores no son precisos se puede correr el riesgo de no tomar las decisiones adecuadas.

Finalmente, la metodología permite establecer qué impactos sociales surgen de los proyectos productivos, mediante la generación de indicadores, añadiendo análisis profundos y alertas tempranas basado en los resultados ya obtenidos en el proceso de ejecución. Se podrá así empezar a aplicar la metodología para optimizar los proyectos y resaltar información oportuna y precisa a los entes reguladores.

“La Gerencia de Proyectos o Project Management se convierte en un elemento vital para el éxito de los proyectos porque con planificación y manejo adecuado hay menos riesgo de cometer errores y se pueden solucionar de mejor forma los problemas que se presenten.” [8].

Por esta razón crear metodologías de seguimiento a proyectos innovadores como los de Desarrollo Alternativo, representan el avance abismal que está dando Colombia en temas de Gerencia de Proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1]. Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC (2012). Desarrollo Alternativo. En: <http://www.unodc.org/colombia/es/da2013/daprinicipal.html>.

[2]. UNODC VIENNA (2015). Annual Progress Report for COLK53.

[3]. Todos los reportes se encuentran disponibles en <http://www.unodc.org/wdr2014/>.

[4]. Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC (2014). SIMCI, Sistema Integrado de Monitoreo de Cultivos Ilícitos. Informe de Estadísticas 2014

[5]. DNP (Departamento Nacional de Planeación). Plan Nacional de Desarrollo, 2007. Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, Resumen Ejecutivo, Estado Comunitario: desarrollo para todos.

[6]. PND (Plan Nacional de Desarrollo), Metodología para la formulación de proyectos, <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx>

[7]. DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá 2009, pág. 10

[8]. Comentario Daniel Echeverría, director del Master en Project Management (PMP) de Esden en Colombia.